

NO CAMINHO CERTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CARÁTER?

Coronel W. Darryl Goldman, Exército dos EUA

No livro *Alice no País das Maravilhas* de Lewis Carroll, Alice encontra-se com o Mestre Gato numa encruzilhada e pergunta: “Mestre Gato... diga-me por favor, qual o caminho que devo seguir daqui?” ao que o gato responde: “Tudo depende para onde você quer ir.” “Não me importo para onde”, respondeu a Alice. “Então, tampouco importa o caminho que tomar”, respondeu o gato.¹

O Departamento de Defesa está lutando com um problema semelhante. Um interminável desfile de comportamentos estereotipados pelos homens e mulheres pertencentes às Forças Armadas tem chamado a atenção do público para os tradicionais valores militares, tais como dever, honra e integridade. A mídia, com zelo, especula se as Forças Armadas dos EUA estão no meio de uma crise ética irreparável. Eles perguntam e nós pensamos conosco mesmo, “Terão os militares dos Estados Unidos perdido a noção de seus limites morais nesta sociedade relativista? As FA são competentes, o suficiente, para arquitetar planos que pareçam pelo menos aparentar que nos dirigimos a algum lugar. Porém, se não sabemos aonde queremos chegar, como podemos saber se estamos no caminho certo?”

Os jovens, rapazes e moças, que ingressam nas FA hoje em dia pertencem a uma outra geração, em geral sem os valores homogêneos de seus avós. Infelizmente, não contamos com um mecanismo eficaz para ensinar-lhes os valores tradicionais estabelecidos como desejáveis pelas nossas forças singulares. Desafiados para que adotem a crescente diversidade étnica, racial, sexual, religiosa e cultural, esses jovens são surpreendentemente flexíveis. No entanto, falhamos em prover a eles a educação e o adestramento necessários para a mudança e o desenvolvimento cognitivos apropriados.

A incidência de líderes seniores sendo removidos das listas de promoções, forçados a passarem cedo para a reserva ou a se defrontarem com cortes marciais, aumenta a

turbulência, ao mesmo tempo em que reduz o respeito pela autoridade. Este assombroso número de líderes finalizando desonrosamente carreiras promissoras é a evidência mais constrangedora, até hoje, de que a cultura militar não promove de forma intrínseca um comportamento fundamentado em princípios.

Quais são as nossas aspirações futuras? Queremos desenvolver e manter um ambiente cultural de confiança e respeito, onde a dignidade e o valor humano sejam apreciados. Queremos que nossos líderes sejam heróis militares norte-americanos por meio de suas ativas participações, modelando, ensinando e adestrando, hoje, os líderes do amanhã.

Infelizmente, nós não estamos no caminho certo para atingir estes objetivos, porque nossas Forças Armadas continuam a responder aos desafios das relações humanas como sempre o fizeram — com programas individuais, isolados, e até mesmo competitivos, para igualdade de oportunidades, prevenção contra a violência, alerta contra assédio sexual, diversidade religiosa e cultural, participação em Comitês Consultivos de Defesa das Mulheres nas Forças Singulares, treinamento para a prevenção de suicídios, programas mensais abordando diferentes temas e muitos outros. Eles são criados e mantidos em isolamento ideológico, subseqüentemente competindo com ardor por escassos orçamentos, pessoal e recursos políticos. Poderemos fragmentar ainda mais os nossos esforços, se fizermos como o Exército fez ao dividir o programa contra a prevenção da violência em subcategorias:

- Violência no local de trabalho;
- Violência familiar;
- Violência juvenil e nas escolas;
- Violência de gangues;
- Violência sexual, e
- Prevenção contra o suicídio.

Esta tendência de criar iniciativas novas e isoladas para abordar uma variedade de condutas funestas nas relações

O relativismo, a resistência à autoridade e o individualismo colocam-se em conflito direto com valores militares tradicionais. Embora as FA dos EUA continuem a manter a superioridade ética como modelo para as mudanças sociais, o esforço resultante tem sido uma fusão de relações públicas com o povo americano. Mesmo que se argumente que os militares simplesmente refletem a maioria das características atuais da sociedade em geral, o fato é que os americanos ficam estarelecidos quando vêm um soldado uniformizado algemado.

humanas tem sido a principal falha na forma como as Forças Armadas dos EUA têm abordado o desenvolvimento do caráter desde a administração de Eisenhower. Continuamos a assumir que empreendimentos isolados que versam sobre ética, moral ou valores servem apenas para dar a impressão de que “estamos fazendo alguma coisa”. Na verdade, essa fé em projetos novos e isolados é uma falácia que, comprovadamente, causa mais prejuízos do que lucros ao desviar a atenção daqueles em posições de liderança, com autoridade para fazer uma mudança verdadeira.

Nossa cultura militar acostumou-se a uma heterogeneidade de esforços não relacionados para auxiliar as pessoas a tratarem umas às outras com dignidade. Estamos rodeados de “pedaços” de programas que abordam ética, moral e valores. As escolas militares oferecem cursos de ética, ensinados por instrutores com uma variedade de credenciais, mas sem uma padronização ou objetivos comuns que governem esses cursos. Possuímos documentos regulamentares e manuais de campanha que apresentam as crenças e pensamentos característicos das forças singulares, mas sem maior coerência e uniformidade. Promulgamos “valores essenciais” como “básicos”, simplesmente para outra vez mudá-los inexplicavelmente.

Na verdade, os valores essenciais diferem entre as Forças Singulares. A Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, há pouco tempo, adotaram “Honra, Coragem e Compromisso”. A Força Aérea optou pelo lema “Integridade antes de tudo, a Força Aérea antes de si próprio, Excelência em tudo o que fazemos”. Por sua vez, o Exército combinou valores e ética com atributos de liderança. Os valores do Exército são: “Compaixão, Coragem, Honestidade, Competência e Compromisso”; e seus princípios éticos: Lealdade,

Cumprimento do Dever e Abnegação; por sua vez entre os atributos de liderança constam: Lealdade, Cumprimento do Dever, Respeito pelo Próximo, Abnegação, Honra, Integridade e Coragem Pessoal (cujas iniciais formam a abreviatura LDRSHIP —liderança— em inglês). Em suma, são diferentes os valores individuais para cada Força Singular, dentro das FA norte-americanas.

Além disso, existem códigos de conduta para os sargentos e civis; Código de Conduta do Departamento de Defesa 5500.R, Padrões de Conduta Ética; iniciativas da Academia Militar dos EUA para criar um ambiente de confiança e respeito e um livrete escolar sobre “desenvolvimento da moral”. Existem lemas acadêmicos, códigos de honra, a Constituição, as Comissões de Oficiais, as Solenidades de Juramento, o Código de Uniformidade da Justiça Militar, Leis da Guerra, Padrões de Conduta e costumes e tradições das Forças Armadas. Os relatórios de avaliação de oficiais, oficiais especialistas, praças e civis que trabalham para o Departamento de Defesa contêm um bloco de “ética”, embora os avaliadores não sejam treinados para avaliar o comportamento ético ou o processo de tomar decisões éticas, e o pessoal avaliado tampouco entende os critérios empregados para a sua avaliação.

Portanto, o problema não reside na falta de atenção por parte das FA, ou que essas não tenham apresentado soluções. O problema jaz na falta de uma abordagem unificada ou acordos que indiquem qual o caminho a seguir, isto porque as FA não têm a menor idéia aonde “querem chegar”. Uma analogia provável seria a do marido que se recusa a recorrer ao mapa porque firmemente acredita que “se eu guiar até muito longe e bem depressa, eventualmente chego ao meu destino!”. Como disse o Mestre Gato, mesmo se você continuar sem rumo, ainda assim certamente chegará a algum lugar.

Devemos procurar nada menos do que uma mudança cultural. O Gen Ronald R. Fogleman, ex-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, basicamente disse que as críticas feitas àquela Força talvez tenham sido um resultado da cultura das armas. Williamson Murray, um perito em assuntos militares e ex-oficial da Força Aérea, havia argumentado que se Fogleman realmente quisesse alterar a cultura da Força Aérea, ele teria que estabelecer objetivos que fossem alcançados dentro de uma década e começar por reformar a educação e o adestramento dos oficiais e por escolher generais que dividissem pontos de vista semelhantes aos seus.²

Em 19 de maio de 1994, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, os Secretários e os Chefes de Estado-Maior das Forças Singulares assinaram um documento (transformado mais tarde num pôster) que ostenta o suspeito título de “Os Objetivos Humanos do Departamento de Defesa”.³ Contudo, quando examinados cuidadosamente, esses “objetivos humanos” são na realidade uma série de objetivos, que embora admiráveis, são independentes, sem a menor indicação de um alvo comum. Sendo cada um desses objetivos tão valio, quem se oporia a qualquer um deles? Mas, qual era a visão a

Embora adestramento em sensibilidade pode agora fazer parte do adestramento básico, os soldados ainda são treinados a lutar corpo a corpo. O curso de baionetas é uma das ferramentas de adestramento mais eficaz para esse fim.

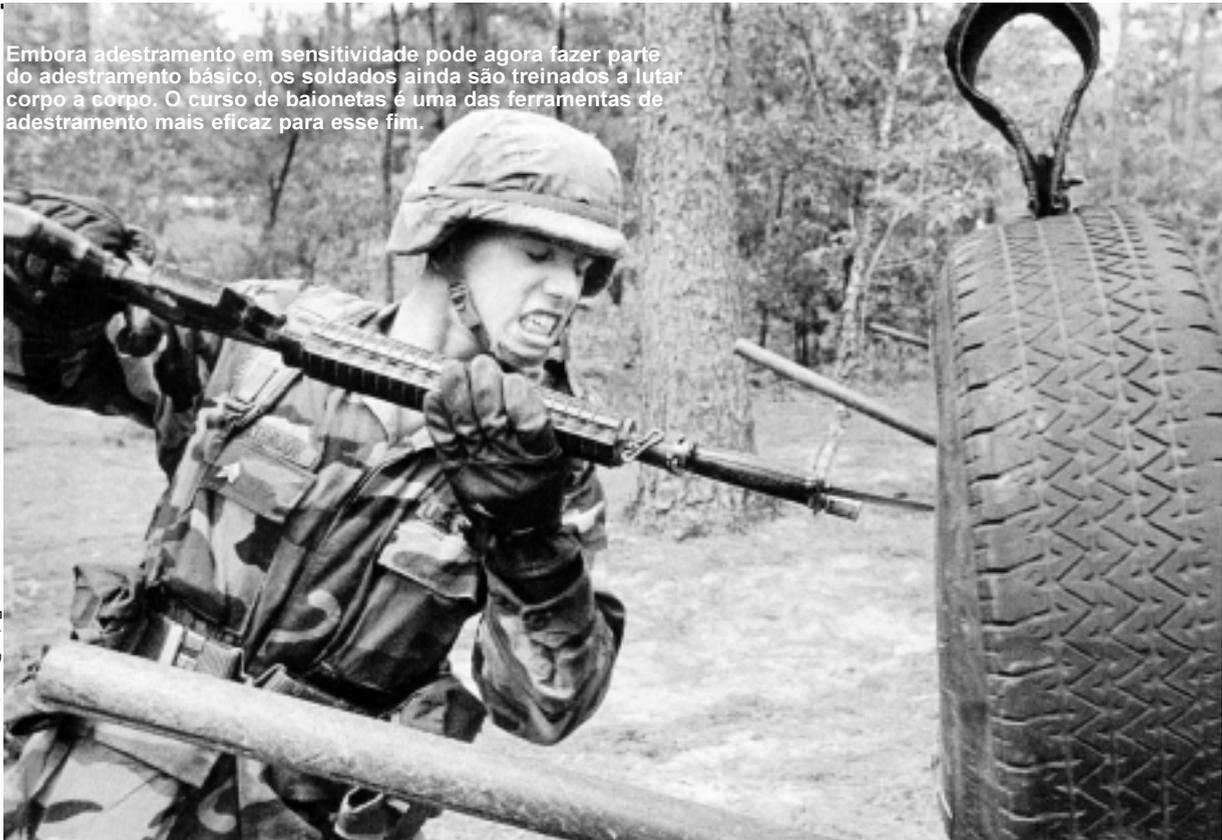


Foto: Departamento da Defesa

O Departamento da Defesa deve claramente expressar sua visão e objetivos, acompanhado por um compromisso para mudar a cultura militar norte-americana. A busca da mudança cultural deve ter como meta definir, desenvolver e executar um programa abrangente e progressivo para o ensino e adestramento do desenvolvimento do caráter em todas as Forças. O programa deve desafiar os homens e as mulheres em cada nível profissional para viverem os princípios unificados das Forças Armadas e desenvolverem e manterem um ambiente de confiança e respeito onde a dignidade e os valores humanos sejam prezados. O programa deve ser implementado desde o início, já no processo de seleção, ingresso e adestramento básico, e continuar ininterruptamente até o dia em que a pessoa passe para a reserva ou deixe as Forças Armadas por um outro motivo qualquer.

ser atingida por esses objetivos? De que maneira poderíamos garantir o cumprimento desses objetivos, e como avaliá-los se eles foram ou não atingidos? A criação de um pôster sem uma estratégia para alcançar seus objetivos pode trazer mais danos que benefícios ao reforçar a fé militar em novas e isoladas iniciativas.

Ao invés disso, o que os militares dos EUA precisam é de uma visão clara e definida do tipo de ambiente desejável para os integrantes das FA, uma estratégia inteligível e de uma vontade coletiva para perseguir isto com decisão. Somente se o Departamento da Defesa atribuir uma elevada prioridade ao desenvolvimento do caráter — e permanentemente instituir programas agressivos em cada ciclo

da vida profissional — poderão as FA dos EUA reverter seu processo descendente rumo ao caos cultural.

“Caos cultural?” Certamente. Em nenhuma outra época na história norte-americana foram os nossos homens e mulheres militares chamados a aceitar tamanha diversidade nos postos e graduações. O sucesso alcançado deve-se à qualidade do pessoal. Entretanto, a diversidade em raça, sexo, religião, idioma e em muitas outras variáveis tem intensificado o conflito entre os valores individuais e os valores tradicionais da instituição militar. Temos encontrado uma certa dificuldade em desenvolver um consenso para a “maneira como fazemos as coisas”. O relativismo, a resistência à autoridade e o individualismo colocam-se em conflito direto com valores

Levar os soldados para assistirem a uma hora de aula ministrada por um instrutor cujas credenciais não são bem específicas nunca apresentou grandes resultados. E, mais uma vez, ainda não estabelecemos os resultados desejados para essas aulas em termos de objetivos a longo prazo para a nossa cultura militar. Simplesmente esperamos que, por osmose, os ouvintes ao deixarem as aulas tenham assimilado alguma coisa. Até mesmo os debates em grupo (dissonância cognitiva no lugar de teoria didática de aprendizagem) são pouco produtivos quando não se tem uma meta bem definida.

militares tradicionais. Embora as FA dos EUA continuem a manter o superioridade ética como modelo para as mudanças sociais, o esforço resultante tem sido uma fusão de relações públicas com o povo americano. Mesmo que se argumente que os militares simplesmente refletem a maioria das características atuais da sociedade em geral, o fato é que os americanos ficam estarelecidos quando vêm um soldado uniformizado algemado.

Quando incompatível com a sociedade civil, a cultura militar sofre maior pressão para redefinir seus valores. Fortuitamente, a mudança é tão rápida que ficamos perplexos sem saber o que fazer, porque não sabemos onde estamos. A desorientação é óbvia quando os militares admitem “não saber se adultério e fraternidade são temas que afetam a nossa capacidade de funcionar”.

Historicamente, os militares têm aderido a algumas abordagens favoritas para ensinar o comportamento ético. Desde que George C. Marshall, Secretário da Defesa, iniciou em 1951, a série de programas de “Orientação do Caráter” em todas as Forças Singulares, a produção de livretes e a realização de aulas ocasionais nas unidades constituíram-se na mais comum abordagem de instrução sobre o *caráter*.

Levar os soldados para assistirem a uma hora de aula ministrada por um instrutor cujas credenciais não são bem específicas nunca apresentou grandes resultados. E, mais uma vez, ainda não estabelecemos os resultados desejados para essas aulas em termos de objetivos a longo prazo para a nossa cultura militar. Simplesmente esperamos que, por osmose, os ouvintes ao deixarem as aulas tenham assimilado alguma coisa. Até mesmo os debates em grupo (dissonância cognitiva no lugar de teoria didática de aprendizagem) são pouco produtivos quando não se tem uma meta bem definida.

Outra abordagem preferida é a criação de programas nas academias militares que tratem do desenvolvimento do caráter. O raciocínio atrás desta abordagem resume-se em que se podemos adestrar nossos melhores alunos, nossos jovens oficiais mais promissores, eles poderão causar um efeito benéfico no decurso de suas carreiras sobre os militares em geral. Sem dúvida, a vantagem não declarada, já que a mídia normalmente tende a ressaltar quase só o lado negativo das academias, é que os programas preventivos têm o apoio dos militares. Embora seja discutível, realmente, os diplomados da academia parecem estar melhor preparados para exercer liderança, devendo-se muito para isso aos programas de desenvolvimento do caráter.⁴ Na Academia Militar de West Point, os cadetes recebem 50 horas de instrução sobre ética, honra, honestidade e 63 horas de adestramento no programa Consideração para com os Outros.

Porém, o raciocínio de que os esforços das academias militares impactam os militares como um todo é falso. Atualmente, a West Point forma a cada ano cerca de 25% dos oficiais admitidos no componente da Ativa do Exército.⁵ Vamos supor que esta taxa irá permanecer constante, bem como o efetivo atual de oficiais no componente da Ativa, o de praças e o de empregados civis do Departamento do Exército. Neste cenário extremamente otimista, os graduados da academia constituiriam apenas 2.7% de todo o efetivo somado de oficiais do Exército da Ativa, praças e empregados civis do Departamento do Exército.⁶ Realisticamente, a preponderância dos benefícios resultantes do programa de desenvolvimento do caráter estariam confinados entre as paredes da academia e o impacto na comunidade do Exército como um todo seria insignificante.

Alguns anos atrás a Academia da Força Aérea tomou a liderança ao estabelecer o Centro para a Formação do Caráter, onde seria ministrado um programa inovativo, com enfoque na academia, para o desenvolvimento do caráter. O primeiro objetivo era criar um programa para desenvolvimento do caráter que integrasse seu sistema de código de honra com os valores da Força Aérea, associados aos resultados desejáveis para o próprio programa. A política fixada pelo Centro era: “O desenvolvimento dos seres humanos é mais positivo num ambiente onde há confiança e respeito, onde a dignidade e os valores humanos são respeitados.” Oficiais com cargos administrativos e chefes de divisões do Pentágono e de academias militares de todas as forças singulares, fizeram ávidas peregrinações à Colorado Springs, no Colorado, para explorar algo totalmente inusitado e inovativo no campo do desenvolvimento do caráter.

Entretanto, não havia uma grande estratégia para experimentar ou testar métodos e currículos para uma aplicação ampla em todas as Forças. Não havia nenhum esquema que testasse a eficácia do programa de mentores ou a avaliação dos valores nas Forças Singulares. Em suma, o programa não foi feito para sair de Colorado

Springs, exceto no senso mais idealístico.

A Academia Militar dos EUA desenvolveu e instituiu o programa “Consideração para com os Outros” visando promover “aquelas ações que indicam sensibilidade e respeito para com os sentimentos e necessidades dos outros, e um conhecimento do impacto de nosso comportamento nos outros”. O sucesso alcançado com a coerência do sistema de código de honra e os seus resultados no comportamento humano levou alguns líderes militares a perguntarem-se “Por que não implementar esse programa em todo o Exército?” Simplesmente porque programas bem-sucedidos nos limites da academia, nem sempre podem ser aplicados em todo o espectro da cultura militar. Então o que pode ser feito para os outros 75% dos oficiais, praças e civis do Departamento do Exército?

Criar o tipo de ambiente perseguido pelas academias é adequado e se ajusta à nossa história de povo atencioso e compassivo. Mas, ao invés de arquitetar programas isolados, não deveriam eles serem planejados como elementos interrelacionados de uma maior e mais abrangente estratégia para todas as Forças Singulares, de forma que os oficiais oriundos das diferentes academias iniciassem suas carreiras comprometidos com um único pacto compartilhado por todos os militares? Para que isso seja realizado, as Forças Singulares devem ter uma clara idéia sobre “onde querem chegar” e incluir as academias como parte — ao invés de separadas — de uma estratégia maior.

Um outro meio preferido pelos militares para prover adestramento e educação de ética é através das demais escolas de cada Força. Os cursos não teriam um esquema abrangente ou objetivos comuns para toda a Força e seu enfoque seria primordialmente em ética filosófica ou “metaética”, ao invés de em ética aplicada. Os cursos das escolas de comando e estado-maior e superior de guerra da Força Aérea é que tratariam da ética da guerra no nível estratégico, tratando muito pouco sobre os valores de mentoreamento. Já que a preponderância do adestramento institucional das escolas militares é fornecido a oficiais, nos postos de capitão e acima, parece que ainda não levamos a sério o fato de que no campo de batalha altamente técnico da atualidade, a política nacional pode ser feita já a nível pelotão, com o disparo de um único projétil.

Outro, porém menos preferido, meio de “fazer alguma coisa” sobre ética é a criação e publicação de códigos. Antigos e atuais oficiais do Exército promovem continuamente um “código de oficiais” como uma resposta à necessidade de criar e manter um ambiente ético. O Coronel (R/1) Lloyd J. Mathews diz: “É hora de transformar os elementos padronizados e éticos existentes na cultura militar num código profissional — a essência dos valores mais preciosos da nossa profissão, consolidada num único documento, ao qual poderemos olhar com verdadeira reverência”.⁷ Não importa se códigos anteriores, como o *Código de Ética dos Funcionários*

Os cursos não teriam um esquema abrangente ou objetivos comuns para toda a Força e seu enfoque seria primordialmente em ética filosófica ou “metaética”, ao invés de em ética aplicada. Os cursos das escolas de comando e estado-maior e superior de guerra da Força Aérea é que tratariam da ética da guerra no nível estratégico, tratando muito pouco sobre os valores de mentoreamento. Já que a preponderância do adestramento institucional das escolas militares é fornecido a oficiais, nos postos de capitão e acima, parece que ainda não levamos a sério o fato de que no campo de batalha altamente técnico da atualidade, a política nacional pode ser feita já a nível pelotão, com o disparo de um único projétil.

Públicos, criado pelo Departamento de Defesa para os funcionários civis, e o Credo dos Sargentos, criado pelo Exército, não tenham sido ainda testados ou pelo menos tenha sido verificado mudanças em atitudes e comportamentos naqueles a quem se esperaria fossem os mais afetados pelos referidos códigos.⁸ A criação de mais códigos ajuda muito pouco. Quando os carregados documentos relativos à ética forem definidos com algum consenso, o “código” resultante nada mais será do que um chavão indefinido, sem muita expectativa de que venha a ser obedecido.

Implementando Mudanças

Então, para onde iremos daqui? O único caminho para um ambiente de confiança e respeito nas Forças Armadas dos EUA seria um compromisso, por parte do Departamento de Defesa, da implementação de uma mudança cultural. Na minha opinião, o Departamento de Defesa deve imediatamente tomar a liderança no desenvolvimento de uma iniciativa conjunta de desenvolvimento do caráter, ao constituir um grupo com elementos daquela organização, liderado por comandantes militares com autoridade para fazer as coisas acontecerem. Este grupo de planejamento deve submeter um plano de desenvolvimento do caráter para aprovação pelo Secretário de Defesa no prazo de um ano. A tarefa inicial seria a criação de um consenso entre os militares, experientes e novatos, a respeito de onde “queremos chegar” e quais o(s) caminho(s) que iremos tomar.

Valores do Exército

Lealdade: Demonstrar verdadeira fé e fidelidade à Constituição dos EUA, ao Exército, à sua unidade e aos companheiros.

Dever: Cumprir com suas obrigações.

Respeito: Tratar o próximo como eles devem ser tratados.

Abnegação: Colocar o bem da nação, do Exército e de seus subordinados à frente dos seus.

Honra: Viver de acordo com os valores do Exército.

Integridade: Fazer o que é correto, legal e moral.

Coragem Pessoal: Enfrentar o medo, o perigo ou a adversidade (física e moral)

Somente um programa conjunto poderá prover uma linguagem e objetivos claros e coordenados e meios para avaliar o progresso comum em todas as Forças.

As forças co-irmãs não aparentam ter poder para sequer criar uma agência central responsável pela ética. A Força Aérea criou um novo escritório a nível de secretariado. Para que melhor se entenda como é complexa a responsabilidade pela ética no Exército, basta que se dê uma caminhada nos corredores do Pentágono em busca de um “órgão responsável pela ética”. Na minha primeira excursão ao Pentágono, comecei procurando por este órgão no meu próprio escritório, o de Administração de Recursos Humanos do Gabinete do Subchefe de Estado-Maior para Pessoal. “Bem”, começou a explicação, “Acreditamos que temos responsabilidade pela ética, embora não se encontre em nenhum regulamento”.

Minha próxima parada foi no Gabinete do Procurador Geral da Justiça Militar. Num pequeno cubículo, um homem sentado atrás de uma escrivaninha empilhada com papéis disse, “Sou eu, sou o responsável pelo adestramento de ética no Exército”. Pedi então para ver o seu regulamento, ao que ele me entregou sua cópia do Regulamento 5500.R, do Departamento de Defesa (*DOD 5500.R*) – o regulamento para civis e militares que prescreve que tipos de contratos são ilegais, junto com outros negócios emaranhados.

“Ah! Vejo que o capítulo 12 trata sobre a ética no processo de tomada da decisão”, disse eu.

“Bem, isso nós deixamos de lado. Não somos qualificados para ensinar isso”, respondeu ele.

No andar abaixo, visitei o gabinete do Capelão Chefe. Por muitos anos os capelães têm ensinado cursos sobre “orientação do caráter”, e recentemente publicaram um impressionante manual que trata da “liderança moral”. “Liderança moral é a nossa especialidade, segundo o regulamento”, respondeu a pessoa encarregada. “A ética pertence ao Gabinete do Subchefe do Estado-Maior para Pessoal.” O círculo estava fechado.

Para ser eficaz, o Departamento de Defesa deve claramente expressar sua visão e objetivos, acompanhado por um compromisso para mudar a cultura militar norte-americana.⁹ A busca

da mudança cultural deve ter como meta definir, desenvolver e executar um programa abrangente e progressivo para o ensino e adestramento do desenvolvimento do caráter em todas as Forças. O programa deve desafiar os homens e as mulheres em cada nível profissional para viverem os princípios unificados das Forças Armadas e desenvolverem e manterem um ambiente de confiança e respeito onde a dignidade e os valores humanos sejam prezados. O programa deve ser implementado desde o início, no processo de seleção, ingresso e adestramento básico, e continuar ininterruptamente até o dia em que a pessoa passe para a reserva ou deixe as Forças Armadas por um outro motivo qualquer.¹⁰

O Departamento de Defesa deve ainda transformar o Instituto de Administração de Oportunidades Equitativas da Defesa em um centro para desenvolvimento do caráter, com centros de política, ensino e implementação, associados e coordenados, em todas as Forças Singulares. Discriminação racial e sexual é, sem a menor dúvida, destrutiva para a coesão institucional, todavia o Instituto de Administração de Oportunidades Equitativas da Defesa não faz menção ao grande desafio das relações humanas que é ensinar às pessoas como relacionarem-se umas com as outras com respeito e dignidade, sem considerar suas diferenças ou semelhanças. Enquanto a busca por justiça para todos os membros das FA não deve jamais esvaecer, os temas de raça e sexo representam apenas duas atitudes anti-sociais destrutivas. Os novos centro e programa do Departamento de Defesa devem ser administrados por líderes com potencial de responsabilidade de alto nível no cumprimento da missão e com suficiente autoridade para que isso se realize.

Até mesmo durante as fases de finalização do Centro de Desenvolvimento do Caráter, o Departamento de Defesa, em colaboração com as outras Forças Singulares, deve rapidamente definir os valores essenciais para todos os militares e estabelecer um “etos” comum para um programa unificado de desenvolvimento de caráter para as Forças Armadas norte-americanas. As Forças por conseguinte devem coordenar todos os documentos regularizadores para que reflitam os novos valores unificados.

O Departamento de Defesa deve solicitar o auxílio dos mais respeitados peritos civis e militares, para construir um currículo progressivo e evolutivo que proporcione socialização para todo o pessoal, tanto nas escolas institucionais, quanto no desempenho de funções operacionais e nos programas de desenvolvimento profissional individual.¹¹ Embora o Pentágono tenha uma multidão de ativos e talentosos oficiais, escondidos em cubículos, este é um trabalho para peritos com experiência.

O currículo deve ser progressivamente desafiante durante todo ciclo da vida profissional e deve ser consolidado com a avaliação do mentor e com o “feedback” para que o programa possa ser continuamente atualizado. As Forças Singulares devem assegurar que tanto o currículo como os métodos de adestramento integrem completamente o ensino escolar, o adestra-



Quartel da 1ª Divisão construído em 1851 na Academia Militar de West Point onde encontra-se localizado o Centro para a Ética Militar Profissional.

Existem códigos de conduta para os sargentos e civis; Código de Conduta do Departamento de Defesa 5500.R, Padrões de Conduta Ética; iniciativas da Academia Militar dos EUA para criar um ambiente de confiança e respeito e um livrete escolar sobre “desenvolvimento da moral”. Existem lemas acadêmicos, códigos de honra, a Constituição, as Comissões de Oficiais, as Solenidades de Juramento, o Código de Uniformidade da Justiça Militar, Leis da Guerra, Padrões de Conduta e costumes e tradições das Forças Armadas.

mento das funções operacionais e o desenvolvimento pessoal e social. Da mesma forma, devem garantir que todo o adestramento permita o debate e incentive a dissonância cognitiva para que haja mudanças. Alunos em cursos de adestramento básico, em escolas de formação de oficiais e cadetes devem graduar-se em uma subsociedade onde os outros membros, independentemente de posto ou graduação, compartilhem valores comuns. Os alunos das escolas de especialização, das escolas superiores das forças armadas e dos cursos de liderança devem ser adestrados num currículo confederado e ao retornarem às suas funções originais devem ensinar e serem mentores nos assuntos sobre caráter e desenvolvimento do caráter.

O Departamento de Defesa deve garantir que os modelos e os processos de avaliação individual (inclusive dos civis do Departamento de Defesa) sejam bem empregados, insistindo para que a avaliação auxilie no desenvolvimento do pessoal e do seu caráter, ao invés de meramente

avaliar sua performance. O adágio militar “as pessoas fazem o que está escrito na descrição das tarefas relativas às suas funções” ainda é verdadeiro hoje. Ao mesmo tempo, devemos priorizar com ênfase uma área à qual pouco damos atenção — o sistema de recompensas. Como recompensar decisões éticas quando a percepção de degradação da performance incentiva decisões frias?¹²

O Departamento de Defesa deve desenvolver meios agressivos de disseminar os programas de formação do caráter para todos os militares e civis da comunidade militar, suas famílias e o público em geral, para criar e manter uma identidade institucional com os valores e metas decididos. É desejável assegurar que os novos e os potenciais membros das Forças Armadas entendam alguma coisa sobre o compromisso que lhes será exigido; é desejável atrair pessoas com habilidade, dedicação e capacidade de crescimento; e é desejável tornar mais atrativos à indústria civil os militares e civis que deixem suas atividades na ativa. Também queremos que o povo

norte-americano compreenda totalmente que suas Forças Armadas continuam a manter elevados valores morais e a serem modelos para a melhoria social.

Uma publicação da Força Aérea afirma que “A capacidade das Forças Armadas de educar, adestrar e inspirar importantes líderes e instilar caráter, está ligada ao nosso compromisso de desenvolver e sustentar um ambiente de confiança e respeito, onde a dignidade e os valores humanos são prezados”. Um abrangente programa de desenvolvimento do caráter dentro das Forças Armadas norte-americanas iria realizar os “objetivos humanos” do Departamento de Defesa e muito mais. Pessoas com habilidade, dedicação e capacidade de crescimento gostarão de trabalhar num ambiente onde tais valores são recompensados. Pais de jovens talentosos irão novamente acreditar que os militares podem prover um ambiente seguro para seus filhos.

Oportunidades equitativas, prevenção à violência e ao assédio sexual, e outras ênfases em relações humanas serão incorporadas como parte do dia a dia das relações humanas, ao invés de continuarem como programas isolados, politicamente motivados. Os membros das Forças Armadas defenderiam os direitos individuais in-

dependente de raça, cor, sexo, religião, idade ou nacionalidade de origem porque saberiam “quem somos e como somos”.

Somente o Departamento de Defesa pode substituir as centenas de iniciativas isoladas, competitivas e perdulárias das diversas Forças Singulares para forjar uma mudança abrangente e cooperativa na nossa cultura militar. A questão é, pode o Departamento de Defesa resistir à tentação de assumir a responsabilidade, no meio dessa vistosa fanfarras, de somente imprimir mais cartazes, expedir regras vagas que não têm condições de serem incutidas e criar mais “pedaços” de programas não relacionados?

Uma verdadeira mudança cultural não será o caminho que apresente menor resistência ou grandes retornos, pelo contrário, significará o emprego de expressivos recursos e de trabalho árduo. Devemos começar agora e esperar pelos resultados daqui a dez anos. A batalha mais difícil será convencer os líderes das Forças Singulares a aceitarem a padronização de procedimentos entre elas, que será essencial para a eficácia do programa. Entretanto, se quisermos enfrentar o desafio, nossos filhos e os filhos deles, algum dia estarão orgulhosos de estarem nas fileiras onde nós e nossos antepassados antes estiveram. **MR**

Referências

1. *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll (New York: Signet Classic Books, 1956, 2ª Edição 1960), p.64.
2. Carl Builder, analista militar da RAND Corporation que escreveu o livro *The Icarus Syndrome, diz que o Almirante da Marinha Elmo R. Zumwalt Jr. fracassou na sua tentativa de mudar radicalmente a cultura da Marinha quando foi chefe de operações navais no final dos anos 70. “Assim que foi transferido, a Marinha retornou ao estilo anterior, e curou a ferida depois dele. A cultura de uma instituição deste porte é extremamente difícil de mudar. “Air Force Critics Seek to Clip Wings of an Elitist Culture,” Los Angeles Times, (8 de outubro de 1995), pp. 4-18. Além disso, Eliot A. Cohen, especialista em assuntos militares na Johns Hopkins University, acredita que uma verdadeira mudança na cultura militar deve ser introduzida por meio de pressão exterior pelos altos cargos políticos do Pentágono.*
3. Department of Defense [DOD] *Human Goals*, pôster, 19 de maio de 1994.
4. Tom Philpott, “Academies: Are They Still Worth the Cost?” *The Retired Officer Magazine*, (outubro de 1995), pp. 31-36. Philpott diz, “A informação atual do Centro de Dados de Pessoal do Departamento de Defesa mostra que os diplomados da academia têm, de fato, melhor comportamento do que os outros diplomados. De 1990 até 1994, as FA dispensaram 297.000 oficiais. Mais de 19.000 deixaram o Exército com péssimas avaliações por questões de má conduta, drogas, abuso de bebidas alcoólicas e irresponsabilidade financeira.”
5. Fonte: *Accession and Distribution Branch* (DAPE-MPO), Gabinete do Subchefe de Estado-Maior para Pessoal (*Office of the Deputy Chief of Staff for Personnel - ODCSPER*), Washington, DC.
6. Com base num efetivo ativo de 84.340 oficiais, 427.370 praças e 276.833 civis a partir de 1º de agosto de 1995. Fonte: *Military Strength Analysis* (DAPE-PRS), ODCSPER, Washington, DC.
7. Cel Lloyd J. Matthews, “The Need for an Officers’ Code of Professional Ethics,” *Army* (março de 1994), pp.21-29.
8. Incorporado como lei pública nº 96-303, aprovada unanimemente pelo Congresso em 27 de junho de 1980. Desenvolvida e distribuída em 1990, é uma interessante informação retirada do guia de preceitos éticos para os sargentos.
9. Don Hellriegel, John W. Slocum e Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1992), p. 511. Sugere que a cultura da organização pode ser alterada ao mudar: O que os gerentes prestam atenção; Como são solucionadas as situações de crise; Critério empregado para recrutar novos membros; Critério para promoções dentro da organização; Critério para a alocação de prêmios; Rituais e cerimônias organizacionais.
10. Charles Thompkins, subsecretário dos Programas de Pessoal da Marinha, é encarregado da nova organização da Marinha chamada de Desenvolvimento do Caráter e Liderança. Thompkins diz que a abordagem empregada no seu programa é “do berço à sepultura”, acreditando que os líderes são tanto uma chave para o processo de adestramento quanto os seus subordinados.
11. Hellriegel, Slocum e Woodman (p. 521) definem a socialização organizacional como “o processo sistemático pelo qual novos empregados são incorporados com a cultura de uma organização. Em geral, o significado do termo “socialização” é o processo pelo qual membros mais antigos de uma sociedade transmitem aos mais jovens as habilidades e conhecimentos sociais necessários para desempenho eficaz dos papéis daquela sociedade”. Veja também as sete etapas da socialização na página 522.
12. Algumas autoridades acreditam que o método mais eficaz para influenciar a cultura organizacional talvez seja através do processo de recompensas. Ver J. Kerr e J.W. Slocum Jr., “Managing Corporate Culture through Reward Systems,” *Academy of Management Executives* (1987), pp. 1-99-108; N.K. Sethia e M.A. Von Glinow, “Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System,” em R.H. Klimann *et al.*, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass), pp.400-420.

O Coronel W. Darryl Goldman é capelão do estado-maior do V Exército dos EUA, no Fort Sam, Houston, Texas. Possui os títulos de bacharel pela Central College, Springfield, de mestre pela Central Michigan University, mestrado em Teologia, pela Gordon-Conwell Theological Seminary e mestrado em Teologia pela Emory University. É graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior e pela Escola de Guerra do Exército dos EUA. Serviu em várias posições de comando e estado-maior no território continental dos EUA e na Alemanha, incluindo oficial de planejamento na Divisão de Liderança, do Departamento de Relações Humanas, do Gabinete do Subchefe de Estado-Maior para Pessoal, Pentágono, Washington, DC; chefe de designação de pessoal, do Gabinete do Chefe de Capelães, Pentágono; capelão assistente de comunidade, Comando e Companhia Comando, e oficial de aprestamento de planos e formulador de política, do Gabinete do Capelão, do VII Exército, Exército dos EUA-Europa, Heidelberg, Alemanha, e oficial executivo, do Gabinete do Capelão, no Comando das Forças do Exército dos EUA, Fort McPherson, Geórgia.